

【書 評】

ゲオルグ・フォン・クロー&ヨハン・ルース著
(高橋量一・松本久良訳)

『オーガニゼーショナル・エピステモロジー』

(文眞堂, 2010 年刊)

二 瓶 喜 博



——組織化の弁証法——

はじめに

組織はどのように認識するのだろうか、組織は学習するのだろうか、そもそも組織は知識を持つのだろうか。組織について認識し、学習し、知識を蓄積していくのは、組織というよりは個々の人間ではないのだろうか。

しかしながら、確かに組織は、成文的なルールを持つだけでなく慣習的なルールも持っていて、組織内の個々人の考えや判断を拘束している。客観的に見て自分の考えが正しいと思っても、それまでの慣習や先例、上司からの有言無言の縛りなどによって、意に反した結論で妥協せざるを得ないことも多い。不祥事を起こした組織とその成員の葛藤とその末の内部告発などは、そうしたことをよく示している。

こうした極端な状況を取り上げなくても、構成員の考えを超えた強制力や影響力として、組織自体が「知」を持つのではないかといった問題は、組織風土とか組織文化の問題として議論されてきた。

ある企業の“その企業らしさ”は、他の企業のそれとは異なっている。組織内の個々人からなる集合体(組織)が、構成員個々の考えや価値観とは異なる決定を導き出したり、そうした意思決定やその結果のオペレーションを通じて何らかの経験知を蓄積していく、つまり組織が学習していくとも言えそうな現象が存在する。本田宗一郎の強烈な個性の下に、「会社のために働く、自分のために働け」「やりたいことがやるべきこと」をモットーにしてきたホンダは、「ホンダらしさ」を生み出してきたし、「やってみなはれ」のサントリーも、そうした創業者の考えが染みわたった会社を作ってきた。

本書は、個々人に基礎をおきながらも、個々人を越えた組織活動がどのようなメカニズムによって営まれているのかを、「組織知」として、あるいは「組織の認識論」という、知と行為とが集合的に変化していく現象として、明らかにしようとするものである。ちょうどエスノメソドロジーが、「“人々”がどのように社会関係を形作っていくか」を、観察を通じて発生的に浮き上がらせようとしたように、著者たちは、あらゆるレベルの組織単位(小さな単位から会社全体に至るまで)における、変化して止まない組織現象を説明することのできる考え方を提示しようとした。

本書の構成は以下の通りである。

目次(構成)

- 第1章 組織知という概念について
- 第2章 これまでのオーガニゼーション・エピステモロジー
- 第3章 オートポイエシス・システム
- 第4章 組織知——個人の組織知(と社会の組織知)——
- 第5章 スケーリング理論で(社会の組織知を)読み解く
- 第6章 組織知と言語化
- 第7章 言語化とその先にあるもの
- 第8章 組織知の展開の妨げとなるもの
- 第9章 オーガニゼーション・エピステモロジーの未来
- 第10章 新しいエピステモロジーの実例：センコープ社(SENCCORP)
のマネジメント・モデル
- 後記 最後の自己言及

この後に、本書の解説ともなる、翻訳者による特別寄稿論文が添えられている。

「知のニュー・フロンティアへ——21世紀の組織認識論——」 高橋量一

「ニュー・オーガニゼーション・エピステモロジー——その整理と意義——」 松本久良

本書の中心は、やはり認識の問題である。認識と認識の対象との関係を、事象と概念との弁証法として理解するところに著者たちの理論の本質がある。そうしたことを論じているのが、第1

章，第4章，第6章，第7章である。

認識の対象となる組織は，実践の主体であり事象そのものを変化させる当事者でもある。当事者として事象（ザッヘ）そのものに巻き込まれ，状況に解釈を与え，新たな選択（意思決定）を行っていく組織認識の主体でもあり客体でもある組織の在り様をイメージさせるのが，オートポイエーシス概念である（第3章）

分析単位は，意思決定を行い，実行し，その結果を評価するミニマムなユニットから，複数のそうしたユニットから構成されるより大きな組織単位，さらには全社レベルにまでここでの考え方を適用することが出来ることについては，第5章のスケーリング理論によって示されている。本書評では，以上のような組織のとらえ方を，「入れ子構造」として示した。

I. 組織はどのように組織現象を認識するのか

本書のタイトル『オーガニゼーショナル・エピステモロジー』は，「組織の認識論」ということになるだろうか。著者らは「組織知 organizational knowledge」について次のように述べている。

「本書では「組織知」というフレーズを正確に定義しようとは試みない。——知の精確な定義は存在しない（からだ）——その代わりに，その使用法を提示することで，組織知というフレーズのコンテクストを創造しようと試みている。言うまでもなく，本書は，知というものが組織においていかにして生じるか，の記述を目的としている。（4頁）」（強調二瓶）

つまり，組織の知は組織の中で生まれ，構成員の考えを規定し，構成員を通じて再び組織に返されていく。知の形成はかくもダイナミックであり，だから定義することが出来ないのである。

このような動的なプロセスとして組織知の形成をとらえることで，著者たちは，優れて実践的で無限の適用可能性を持った組織についての思考方法を示した。組織現象をどのように考えていったらいいのかという哲学を提示したと言ってもいい。

組織がどのように知を蓄え変化する環境に対応していくのか。そのイメージを得る上で重要なキーワードは，「オートポイエーシス」と「スケーリング」であろう。これらの概念を補強する意味で，カオス理論における「フラクタル」概念が加えられる。このフラクタルは，事例として取り上げられるセンコープ（SENCORP）社の分析の中では，「バルブ（球根）」というイメージで，その“自律性”が象徴されている。

小から大にいたる組織単位から構成されるより大きな組織を一種の入れ子構造として理解し，それら小から大にいたる組織化現象を，オートポイエーシス（自己産出）のプロセスとして理解していく。小さくともまた大きくとも（スケーリングの問題），組織現象は同じであると考えてるのである。そのことによって，変転する組織をめぐるさまざまな現象を単に理解するだけでなく，当事者が組織を次のステージへと導くことになるきわめて実践的な思考法を与えてくれる。著者たちの思考方法は，多様な組織現象を読み解き，その理解を実践適用することを促すからで

ある。

「組織の認知能力は個々人の認知的資源を動員できるかということと、採用された表象が広く普及するかどうかにかかっている。(24頁)」つまり、組織知は集合的な個人の知なのだということになるのだが、認識の問題やオートポイエーシス、複雑系の話が展開される後半になると、それは単なる足し算的な集合化ではないことが分かる。

組織における個人が、ニューロンにも喩えられている。しかしながら、こうした見方によって組織を有機体ととらえ、それによって、組織が知を生み出しそれを蓄積するといったように単純な、有機体発想をとるわけではない。ネットワークのコンポーネントがニューロンではなく人であることから、そうした単純で加算的な組織観は、著者たちの認識論にはそぐわない。

ニューロンではなく人であるということは、つぎのようなことを意味している。すなわち、組織メンバーは、組織という場に働く明示的であったり暗黙であったりするルールやプロトコルによって、「他のメンバーがしていること(あるいはしていないこと)」を見聞きし、解釈し、「自分のすべきこと」を知ったり考えたりする。単純に情報が伝達されるニューロンではないということである。

従って、そうした「メンバー間のつながりの中にも知識は生まれ存在する(33頁)」そこには、エスノメソドロジー(人々(ethno)によってとられる方法(methodology))が存在し、組織の、それまでのあり方と、今のあり方、そしてこれからのあり方が、その都度チャレンジされては、踏襲されたり変更されたりしていく。組織は、変わらない部分を引きずりながらも、こうして少しずつ変わっていく。

Ⅱ. 組織をとらえる基本的な考え方：オートポイエーシス

「オートポイエーシス・システムは観察者によって境界を定義されるというよりも、むしろその自己産出プロセスによって境界が明らかになる。(41頁)」オートポイエーシス・システムは、そのシステムそのものによってユニティがたもたれユニットとして見なされる。すなわち、“自律的な”組織単位(ないし組織素)として自己規定するのである。したがって、「システムを特徴付けているのは、コンポーネントそのものではなく、コンポーネント間の相互関係のセット(41頁)」である。したがって、組織を要素分解的(ないし要素構成的)にみるのではなく、発生的に見なければならない。組織の基本単位は自律的な組織単位(ユニット)であって、オートポイエーシスなシステムは、自らの境界を規定するという意味で自律的である。

このように、組織を関係性において見るということは、組織を所与のものとして(構造的に)考えるのではなく、発生的に、組織化のプロセスにあるものとして見るのである。

オートポイエーシス・システムの4つの基本的能力は、自律性、オープンであると同時にクローズドであること、自己言及性、観察可能性、である。とりわけオートポイエーシス・システムを特徴づけるのは、自律性と継続性である。すなわち、「オートポイエーシス・システムはそ

れ自身のコンポーネントを再産出し、それ自身の組織とアイデンティティを再創造しているがゆえに、その自律性を確保している（43 頁）」そして、知るということは継続（or 経路）の中で生まれる。つまり、それまでの経緯に規定されるということを意味している。

そして、自己言及的とは path-dependent（経路依存的）であるということである。「われわれが知る何かは、われわれが既に知っていた何かの影響を受けており、われわれが知るであろう何かは、われわれが今現在知っている何かに依存している。」（図：「悟性の弁証法」参照）

Ⅲ. 入れ子構造ないしフラクタルという組織観

組織知は、「個々の組織メンバーの中にあると同時に、メンバー間の関係（社会的レベル）の中にも存在する。（58 頁）」つまり、個々人の中に内面化された組織知と、そうした組織知をベースに形成されるより高次のレベルの組織知が関係の中に立ち現れる。しかも、そうした、個人のレベルにしろより高次の組織レベルにしろ、組織知がどのようなものであるかは観察可能である。「（組織）知は個人や集団、部署、組織などによって生み出されるプロセスである（78 頁）」からだ。

こうした、組織を入れ子構造（ないしフラクタル）として捉える組織観についての言及を、もう少し見ておこう。

ミクロとマクロ、個人と組織の関係は相互規定的である。ちょうど「知識が世界を生み出し、世界が知識を生み出す」ように。そして、フラクタルのように、「ミクロ・スケールの小さな変動がシステムを通じて伝播し、往々にして、マクロスケールの不安定さをもたらす。（85 頁）」それは、「あるスケールにおけるコンポーネント間の相互作用が、より大きなスケールにおける複雑な活動へと繋がる」からであり、「いかなる所与のシステムにおいても、ある均衡状態から別の状態への変化に際しては、予測できる結果と予測できない結果が生じる」からである。かくして、「こうした状態間の境界はバイナリではなく、フラクタルである。」（89 頁）

「個人が（オートポイエーシスの）新たな知識（新たな弁別）を産出する方法は、グループが（オートポイエーシスの）新たな知識を産出する方法に相似しており、グループが行なっている方法は SBU が（オートポイエーシスの）新たな知識を産出している方法と相似している。さらには SBU が行なっている方法は、組織が（オートポイエーシスの）知識を産出している方法と相似している、などなど。」

「観察するスケールの様々なレベルにおいて、個人またはグループ、組織は、自律的で、オープンであると同時にクローズドであり、自己言及的で観察可能なシステムである。（98 頁）」

このような組織の入れ子構造的な理解をよく示しているのが、SENCOPE 社の事例における ABC モデルである。（185 頁）ミニマムなユニティを持つ組織単位は、基本的に次のような内部プロセスを持つ。

A：決定する

B:考える

C:実施する

このB→A→Cというプロセスが、組織内の各部分においても内部プロセスとして存在する。

これらが入れ子構造のように、個人から各種の組織、組織をまたがる組織（たとえばSBU）、さらには企業組織全体に存在している。著者等は、こうしたフラクタル的な部分から全体への入れ子構造を、「ポピュレーション・パルプ」として、ちょうど、自己完結的な球根がやがて芽を出し、次々と成長していく様をイメージした図を用いて示している（本書評では掲載していない）。

IV. 知を介しての組織のダイナミックスあるいは組織化の弁証法

組織のダイナミックス、すなわち、組織規範からの逸脱と逸脱から規範への復元は、記号論におけるラングとパロールの関係に対応する。

「語の意味は、それが意味している客体、イベント、行為よりもむしろ使われている内容から引き出される。語の使用は、制度的背景に特有の歴史に基づくルールに従う。このようなルールは言語化を通して構築され続け、それはセカイに関する社会システムの知識の基礎を形成している。（109頁）」

これは、ヴィトゲンシュタイン（Wittgenstein）の「言語ゲーム」という考えにもとづいているが、ここにおける「制度的背景に特有の歴史にもとづくルール」はまさにソシュールのラング（langue）に対応し、それを基に自由に行われる「語の使用」がパロール（parole）に対応する。

組織の中で個人が何かを言語化する時、それを通じて組織の知（ラング）が分節化されて立ち現れる。しかし、自由な組織判断（パロール）によってルール（ラング）への疑義や逸脱が生じることで、ルールは変更を迫られる。このようにして、ラングにもとづきながらも新たに生まれるパロールは、やがてラングの変更を促すようになる。こうして言語は、少しずつ変化していく。明治期の日本語と現代の日本語とを比べてみればいかにラングが変更を受けてきたかが分かるであろう。組織もまた同じである。

もう一つの重要概念として「観察可能性」がある。

「観察それ自体、オートポイエーシス・システムの作動である。（47頁）」自己の今を知り、これからのあり方を探るという意味で、観察はオートポイエーシス・システムの重要な一部を構成している。

「われわれは、（われわれの認知的領域の）外側に踏み出すことはできないし、環境の中でわれわれ自身をユニットとして眺めることもできない。——ある時点で観察者が彼自身の環境として受けとめるものも、依然として彼の経験の一部であり、知る人と、彼が知る世界を分離させるような境界面は決して存在しないのだ。」

つまり、われわれの存在は即自的であり、対自的であることができない。認識というものは、われわれのそのような存在の在り様を対自的にとらえる行為である。では、どのようにして即自対自的認識が可能になるのか。

それは、現象学的還元によって、概念の発生に立ち会うという方法的姿勢を保ち続けることによってである、と私なら言うだろう。ここで説明されている観察可能性とは、認識論的に言ってみれば現象学的であり、観察とは、現象学的還元にはかならないからだ。

即自を対自化するのには、やはり言語によってでしかない。言語によって対象（世界）を把握するのだ。「世界は語らない、語るのはわれわれのみである。」「われわれは——言語を組織知が社会化される手段とみなしている。」（105 頁）

これを「組織化の弁証法（二瓶）」と呼ぼう。すなわち、「組織が言語化を通して社会の組織知を創出し、逆に社会の組織知が自己言及的に言語化をもたらす（129 頁）。」つまり、「言語化と組織知という概念に基づけば、いかなるものも不変の実態などではなく、絶えず変化していると考えるべきである。新たなステートメントが形成されるたびに、知は変化し、それによって、さらなる次の異なるステートメントが形成される。——一方で変化は安定性を前提とする。新たなステートメントあるいは議論、会話は、以前のそれらとは常に異なるものであるが、しかし、過去の要素が新たな何かとして再認識されることを前提としている。同時に新たな何かと認識される過去の要素のことを前提としている。（129 頁）」つまり、経路依存的（pathdependent）なのである。

このような弁証法的な循環によって、個人から組織への知の再生産が生み出される。それは、そうすべきということではなく、「そうなのだ」ということである。規範ではなく、事実として、あるいは、本質的に、個人と組織とはそのようにかかわり合い、自律的なフラクタルとして相似性を持ちながら自己言及的に自己産出を行なっているものなのである。

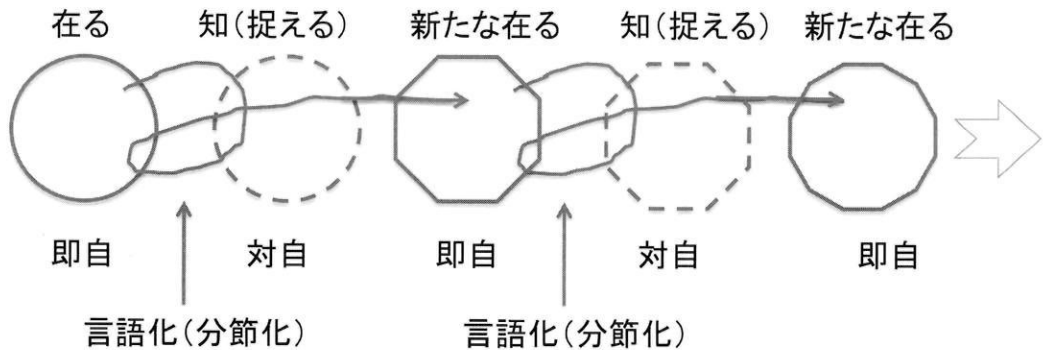
こうした組織のオートポイエーシス的な変化を示したのが、事例として取り上げられた SENCOPE 社である。同社の組織変化は、上述のようなことを意識して行なわれたわけでは必ずしもなく、組織の、まさにオートポイエーシス的な産出によってもたらされたものであり、その評価を著者等が、上述の概念を使って簡明に説明してみせた。この事例は、そうした意味を持つものである。本書における組織のとらえ方、すなわち自律的な組織単位（小であれ大であれ）のオートポイエーシス的な在り様を見ていくことで、組織のダイナミズムを整理し理解することができることを明らかにするための一つの事例なのである。

読者もまた、こうした思考方法によって、さまざまな組織現象を理解することができる。理解することができれば、そこにおける問題への対処方法を見出すことができる。そのような意味で、この本は、理論の書であると同時に、それ以上に実践の書であると言える。

個人や組織の必ずしも自覚的ではないこのようなプロセスを分析する手段は、当然のことながら言語である。組織内でかわされる議論やコミュニケーションであり、その都度残されていく文書である。かくして、言語によって組織を認識し、次の展開を選択し、自らが関わることで新た

に生まれる事態を読み解く。(組織だけでなく)およそ認識というものは、このような悟性の弁証法を本質とする。それを示したのが次の図(「悟性の弁証法」)である。このことを、著者たちは、組織について改めて示してくれた。

図：悟性の弁証法



組織を認識論として捉えようとするのは、組織現象が人間の関わる現象だからである。

組織は、オートポイエーシス的であると同時にオートポイエーシス・システムではない。それは、組織を構成するのが、他ならぬ人間だからである。ニューロンの喩えも、フラクタルの喩えも、この、人間が関わるという一点において、一線を引かれ決別されなければならない。そして、ここに「知」の問題、認識論の問題が関わってくる。

人間と組織は、即自的な存在の在り様(実存)から、知(悟性)を介してその都度対自化を試み、事態に働きかけ、新たな実存の状態(すなわち即自)へと移行していく。このような悟性を試していく弁証法こそが、人間の関わる現象には相応しいからである。(11.08, 2011)